

学校编码: 10384

学 号: 200015053



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

基于平衡计分卡改良厦门纵横集团子公司经营
者的绩效管理模式

Improved Performance Management of Xiamen Zongheng
Group's Subsidiaries Manager Based on BSC

沈 宇 军

指导教师姓名: 程文文 教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2011 年 月

论文答辩时间: 2011 年 月

学位授予日期: 2011 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2011 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

内容摘要

绩效管理是企业人力资源管理一个十分重要的模块，对于一个企业集团来说，尤其如此。如何充分调动子公司经营者的积极性，并使之领导的各项业务行为不偏离集团及其所在子公司的战略方向，是所有企业集团必须深入思考和有效解决的问题。集团公司对于子公司经营者的绩效管理，目前已经被提升到了战略层面，形成了企业集团战略管理的一部分。因此，合理地使用平衡计分卡（BSC）这一战略管理理论，与企业实际情况相结合，建立良性的战略管理和绩效管理体系，并不断在实践中摸索和完善，不断引导子公司经营者有效地向集团的战略方向迈进，就成了很多企业集团成功的经验。

本文试图通过对作者所在的厦门纵横集团子公司经营者绩效管理历史及现状的分析，发现问题，并运用 BSC 的有关理论知识，结合作者工作中的实务操作经验，提出厦门纵横集团子公司经营者绩效管理的改良模式。

本文共分三章，结构如下：

第一章：介绍厦门纵横集团从成立以来到目前的子公司经营者绩效管理模式，分析各个阶段绩效管理模式存在的问题及其产生的后果，得到目前厦门纵横集团子公司经营者绩效管理和集团战略管理相脱钩的主要结论。

第二章：由于 BSC 是一个能够将战略管理和绩效管理有效结合的管理工具，因此本章首先概述 BSC 理论，然后阐述建立公司级平衡计分卡的步骤及注意事项。

第三章：本章根据第二章的 BSC 理论描述，从集团层面的战略分析入手，然后以一家具体的子公司为例，详细地阐述厦门纵横集团基于 BSC 改革子公司经营者绩效管理模式的实务操作过程。

关键词：平衡计分卡；经营者；绩效管理

Abstract

Performance management is a very important part of the human resource management in enterprise, particularly for an enterprise group. How to stimulate the enthusiasm of the subsidiary executive well, and make various business behaviors that they lead do not deviate the strategy direction of group, is a problem that all groups must consider deeply and solve effectively. Now, the performance management of group to subsidiary executives has been promoted to strategy level, and becomes a part of the strategy management of group. Therefore, a successful experience in a lot of group is to use the Balance Scorecard (BSC) theory of strategy management reasonably, combine together with actual circumstance in enterprise, establish the positive system of strategy management and performance management, group and improve in fulfillment continuously, and guide the subsidiary executives continuously to advance to the strategy direction of group.

This thesis tries to discover problems by analyzing the history and present situation of performance management of subsidiary executives in Xiamen Zongheng Group where the author services, and put forward an improved mode of performance management of Xiamen Zongheng Group to subsidiary executives by applying the relevant theories of BSC with actual operation experience in author's work.

The thesis is consisted of 3 chapters as follow:

Chapter one: Introduce the performance management mode of subsidiary executive in Xiamen Zongheng Group from establish to the current, analyze problem and its output results of each stage performance management mode, get the main conclusion that the performance management of subsidiary executive in Xiamen Zongheng Group disconnect with its strategy management.

Chapter two: Because BSC is a management tool that it can combine strategy management with performance management effectively, the chapter summarizes the BSC theory first, then expatiate the process and points for

attention of establishing company level Balance Scorecard.

Chapter three: According to the description in chapter two, start with the strategy analysis of the group level, take example for a subsidiary, describe in detail the operation process that Xiamen Zongheng Group reform the performance management mode of subsidiary executive base on BSC.

Key words: Balance Scorecard; Executive; Performance Management.

目 录

前 言	1
第一章 厦门纵横集团子公司经营者绩效管理的历史及现状	3
第一节 厦门纵横集团子公司经营者绩效管理的历史状况	4
一、1998 年“邮电分营”前对子公司经营者的绩效管理模式	4
二、“邮电分营”后对子公司经营者的绩效管理模式	5
第二节 厦门纵横集团子公司经营者绩效管理的现状	6
一、2001 年~2003 年采用的子公司经营者绩效管理模式	6
二、2004 年采用的子公司经营者绩效管理模式	9
第三节 对厦门纵横集团子公司经营者绩效管理现状的分析	13
一、非财务指标和驱动性指标缺乏或模糊化带来的问题	13
二、战略管理和绩效管理脱钩带来的问题	14
第二章 以 BSC 为核心的公司经营者绩效管理模式	16
第一节 BSC 理论简介	16
一、平衡计分卡的概述	16
二、BSC 的“平衡”概念	19
第二节 运用 BSC 设计公司级绩效指标体系	20
一、运用 BSC 设计公司级绩效指标体系的步骤	20
二、运用 BSC 设计公司级绩效指标体系的注意事项	24
第三章 运用 BSC 改革厦门纵横集团子公司经营者 的绩效管理模式	28
第一节 集团层面战略的简要分析	28
一、关于多元化企业集团各子公司平衡计分卡建立方法的讨论 ..	29
二、纵横集团层面的战略分析	30

第二节 基于公司战略建立经营者绩效指标体系.....	34
一、确定 ZHKJ 的企业战略	35
二、确定 ZHKJ 的战略目标	37
三、建立 ZHKJ 公司级平衡计分卡	38
第三节 BSC 实施过程中需要关注的问题	49
一、关于公司管理模式一致性的问题	50
二、关于公司战略调整的问题	50
三、关于公司高管人员工作恒定性的问题	51
四、关于正确理解 BSC 的投入/产出的问题	51
主要参考文献.....	53
后 记.....	54

Contents

Preface	1
 Chapter 1 The history and present situation of performance management of subsidiary executives in Xiamen Zongheng Group.....	3
Section 1: The history situation of performance management of subsidiary executives in Xiamen Zongheng Group	4
1.The performance management mode of subsidiary executives before 1998	4
2.The performance management mode of subsidiary executives after 1998	5
Section 2: The present situation of performance management of subsidiary executives in Xiamen Zongheng Group	6
1.The performance management mode of subsidiary executives from 2001 to 2003	6
2.The performance management mode of subsidiary executives in 2004.....	9
Section 3: Analyzing the present situation of performance management of subsidiary executives in Xiamen Zongheng Group.....	13
1.Problem from lack or blur of non-financial index and drive index.....	13
2.Problem from disconnection of strategy management and performance management.....	14
 Chapter 2 The performance management mode of enterprise executives base on BSC.....	16
Section 1: The brief introduction of BSC theory	16
1.The general description of Balance Scorecard	16
2.The meanings of <i>balance</i> in BSC	19
Section 2: Designing company level performance index by BSC.....	20
1.The process of designing company level performance index by BSC	20

2.The points for attention of designing company level performance index by BSC.....	24
---	----

Chapter 3 Reforming the performance management mode of subsidiary

executives in Xiamen Zongheng Group by BSC	28
--	----

Section 1: The brief strategy analysis of the group level

1.The discuss about way of establishing Balance Scorecard for subsidiary in pluralistic enterprise group	29
--	----

2.The brief strategy analysis of the group level in Xiamen Zongheng Group.....	30
--	----

Section 2: Establishing executive performance index system base on company's strategy.....

1.Confirm the company's strategy of ZHKJ	35
--	----

2.Confirm the strategic objective of ZHKJ	37
---	----

3.Set up company level Balance Scorecard of ZHKJ.....	38
---	----

Section 3: The question needing paying attention to in the course of BSC implementation

1.Question about the consistency of company's management mode.....	50
--	----

2.Question about company's strategic adjustment.....	50
--	----

3.Question about working constancy of company's senior executive	51
--	----

4.Question about understanding the input/output of BSC correctly.....	51
---	----

Main list of references

Postscript

前 言

企业集团对各个子公司的管理，大大不同于一家公司对于各个部门的管理。由于各个子公司都是独立法人，因此对其的管理，不应过多地涉及到它具体的经营管理细节，而是应该重点抓住对子公司经营班子的管理。其中，集团公司对子公司经营者的绩效管理，就是一个尤其重要和主要的管控平台。从现在管理的发展趋势来看，对公司经营者的绩效管理，已经越来越上升到了战略层面。从企业集团的角度来说，子公司经营者的年度绩效或任期绩效，往往取决于他们在年度中或任期中，推动公司战略实现的成果，在这种衡量标准下，对一家子公司经营者的绩效管理，在很大程度上就和对这家公司的战略管理等同了起来。

平衡计分卡（BSC）是一种十分有效的战略管理理论。它要求企业一定要在进行清晰的战略确定的基础上，通过因果关系的分析，得到企业的战略图，并以此筛选出适合本企业的绩效指标体系。这些绩效指标往往涉及财务、客户、内部流程和学习/成长角度，不仅充分体现了对企业各个角度“平衡”地管理，而且还十分关注各个角度之间的关联性。BSC 包含了一整套战略管理流程，包括基于企业战略设计绩效指标体系、评估和监控企业战略执行情况、根据实际情况调整企业战略等等，因此，它尤其适用于已经充分树立起战略管理意识的企业集团对子公司经营者的绩效管理。BSC 在建立基于战略的绩效指标体系方面，注重强调各个角度之间的因果关系，各个角度指标的关联性应该是十分清晰的，它在战略的执行、战略实现的监控和评估方面的功能就显得尤为突出。本文正是基于这个原因，选择了 BSC 这个管理理论用于改革厦门纵横集团对子公司经营者的绩效指标体系。

本文的理论基础来自于 BSC，而本文的实务操作来自于作者本人所在的厦门纵横集团的实际情况。文中的一些论述，是以对理论的理解为基础，

结合厦门纵横集团的企业背景、经营管理状况及实务操作经验归纳而得的。比如，在子公司的战略确定上，厦门纵横集团采取了从集团层面的分析到子公司进一步的分析，以此来得到子公司具体的战略，就是结合企业的特点而来的。为了使得文章完整、逻辑清晰，作者在文章中比较全面地描述了厦门纵横集团的具体分析和操作过程，这些操作步骤，并不一定适合每个企业集团，但是相信和别的企业集团还是有共同之处，是可以互相借鉴的。

第一章 厦门纵横集团子公司经营者绩效管理的历史及现状

厦门纵横集团（以下简称“纵横集团”）原是属于厦门邮电局的多种经营企业集团，于 1993 年成立，1996 年初具规模。在“邮电分营”前，纵横集团已经形成了涵盖通信工程施工、设计、监理、通信管材制造、IT 产品生产和服务、电器销售、物业管理、装饰装修、酒店、房地产、矿泉水生产、洗涤服务等十多个行业的业务规模和企业规模。

1998 年“邮电分营”期间，纵横集团各公司随着邮政和电信的“分家”，其主营业务产生了变化。原来经营通信工程施工、设计、监理、通信器材制造、IT 产品生产和服务的公司全部划归电信局，物业管理、酒店和房地产“邮”“电”各半，这些划归到厦门电信局的公司，就是目前所说纵横集团的前身。

2000 年，福建省电信局改制为福建省电信公司，同年 8 月份，厦门市电信局也随之改为福建省电信公司厦门市分公司，这是纵横集团经营管理的一个重要转折点。在 2001 年初，纵横集团进行了股份制改制，除了对股权结构进行重大改革之外，于同年 5 月份，正式成立了厦门市纵横集团股份有限公司。这次改革，从根本上改变了以往由邮电局、电信局或电信公司某个职能部门管理各个多经公司的历史，明确了母子公司的关系，理顺了集团管理结构，使纵横集团真正以一个独立的企业集团面向社会，参与市场竞争。

一家公司的经营，是由企业经营者负主要责任的。那么如何使他们的工作方向符合整个集团的要求，是集团公司必须认真和深刻思考的问题，对子公司经营者的绩效管理，是这个问题的重点关注环节。沿着纵横集团的发展轨迹，我们可以清晰地看出其绩效管理模式的演进过程。

第一节 厦门纵横集团子公司经营者绩效管理的历史状况

回顾纵横集团对子公司经营者绩效管理模式的发展过程，可以发现，绩效管理模式的改变总是和集团的每次变革息息相关，总是敏感地反映着集团管理模式的每次变化。

由于纵横集团原来曾经先后隶属于厦门邮电局、电信局、电信公司，在国有企业的总体框架下，其对子公司经营者的绩效管理模式带有浓厚的计划经济色彩。在 2001 年纵横集团进行股份制改制之前，对子公司经营者的绩效管理模式大致可以分为两个阶段：

一、1998 年“邮电分营”前对子公司经营者的绩效管理模式

在 1998 年邮电分营之前，纵横集团实际上就是单独的 10 多家经营不同业务的公司，“母公司”就是原来的厦门市邮电局。当时对纵横集团各子公司经营的各项重大决策，是由厦门市邮电局党委负责，对各子公司的日常管理，则是由厦门市邮电局的多经办负责。各个公司总经理和副总经理的职务级别，和邮电局的各个生产部门的科长和副科长一样，属于“正科级”和“副科级”。为了简单而统一的进行管理，在这个阶段，对各子公司经营者采用的薪资体系和绩效管理体系完全服从于厦门市邮电局“正科级”或“副科级”的管理规定，其中绩效管理的方式如下：

- 1、年初对各公司并不设定明确的经营目标，只是作为厦门市邮电局主营业务的辅助支撑，年度中间分配生产任务；
- 2、年度中间，厦门市邮电局每月的经营分析会，由各主要职能部门进行工作总结和工作安排，各公司总经理在会上作为任务的接受者；
- 3、年底，厦门市邮电局按照全局获得的奖金总额，由党委根据年度工作表现确定各生产部门和各公司的奖励等级；
- 4、各公司总经理年底进行年度述职，并接受年度干部考核，主要是干部行为指标的考评。

二、“邮电分营”后对子公司经营者的绩效管理模式

1998 年，进行了“邮电分营”，随后是 1999 年的电信重组，并于 2000 年正式成立中国电信集团，同年 8 月份，厦门市电信局改为福建省电信公司厦门市分公司。根据省电信公司组织结构的调整，厦门电信公司成立了关联企业部，作为纵横集团各公司的日常主管部门。随着厦门电信公司体制的改变，对纵横集团各公司经营者的绩效管理也有所加强。这个阶段的绩效管理的方式如下：

- 1、每年初下达明确的营业收入和营业利润目标，年底根据收入、利润目标的完成情况，计算各公司的业绩得分，作为评定业绩奖励等级的依据；
- 2、每年底，厦门电信公司按照获得的奖金总额，参照各生产部门和纵横集团各公司的年度业绩得分，由总经理办公会确定各生产部门和各公司的奖励等级；
- 3、年度中间，每月的经营分析会改变了以往的形式，开始就年度目标的完成情况进行讨论，并根据整个厦门电信公司的经营大局，提出改进措施和目标调整方案；
- 4、年底的干部述职和干部年度考核则没有发生太大的变化。

分析此阶段的绩效管理方式，可以看出它和 1998 年“邮电分营”之前的方式相比，有了一些改变，如：1、初步明确了年度经营管理目标；2、开始注重针对年度经营目标的绩效沟通；4、绩效评估开始有了可衡量的数据和可量化的结果。

但是，这两个阶段存在着共性，那就是公司经营者的绩效管理体系极不完善，这种不完善，给企业经营带来了很坏的负面影响：

- 1、年度绩效目标不清晰，使各公司经营者总是应付式地部署各项工作，工作显得繁忙而效能不高；1998 年之后，虽然设定了营业收入和营业利润的年度绩效目标，但是由于指标过于单一，促使经营者不考虑公司的长远发展，出现了明显的“短视行为”，如有的公司为了节约公司人工成本，“减员增效”到了极致，根本不注重人才储备，导致当出现新的市场机会时，

公司才发现无人可用；只关注了营业收入和营业利润，也容易出现虚假繁荣的现象，如有的公司收入利润指标完成很好，但是应收账款和存货问题却十分严重，而有的公司则是拼命向高管层要资金购买生产设备，而忽略了资金的使用成本，也忽略对原有设备的改造和利用，造成了极大的浪费；

2、主观评价基础上的奖罚，人情化管理色彩浓郁，考核缺乏理性管理基础，仅凭主观感觉，导致公司经营者关注领导眼色，而不是关注公司经营，企业内部政治色彩浓重；平均主义思想下的奖罚，虽然有了一些可衡量的标准，但是经营者的获得无法较合理地与付出匹配，很容易打击个人积极性。另外，这种奖罚观念，一般是谁犯了重大过失才给其惩罚，十分容易导致“做得越多，罚得越多”的结果。以上这两种奖罚机制，都严重地束缚经营者的创造性和开拓性。

第二节 厦门纵横集团子公司经营者绩效管理的现状

2001 年，纵横集团发生了极大的变化，因为在这一年里，纵横集团进行了股份制改制，完善了“三会”治理结构，和厦门电信的管理机制比较彻底地脱钩开来，开始以一个独立运作的企业集团面向社会、面向市场。纵横集团股份有限公司于同年 5 月份正式成立，设立了财务部、人力资源部、市场业务部、综合管理部 4 个职能部门，采用财务人员派驻子公司的方式进行管理。公司治理结构的清晰和职能管理机构的健全，为完善对子公司的宏观管理奠定了组织基础。从 2001 年到现在，纵横集团对子公司经营者的绩效管理模式发生了很大的变化。

一、2001 年～2003 年采用的子公司经营者绩效管理模式

（一）绩效指标体系的设计思想及设计结果

2001 年，纵横集团绩效考核指标的设计思想主要包括以下几点：

1、以营业收入和营业利润指标为主要考核指标，尤其以营业利润指标为重，兼顾其他财务指标，引导子公司经营者关注全面的财务数据，尽可

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库